

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TATIANA DOMINGOS CONTI

DIRETRIZES PARA DEFINIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA  
FORTLIGHT MATERIAIS ELÉTRICOS E HIDRÁULICOS LTDA

FLORIANÓPOLIS  
2006

TATIANA DOMINGOS CONTI

DIRETRIZES PARA DEFINIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA  
FORTLIGHT MATERIAIS ELÉTRICOS E HIDRÁULICOS LTDA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado  
à disciplina Estágio Supervisionado – CAD  
5236, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

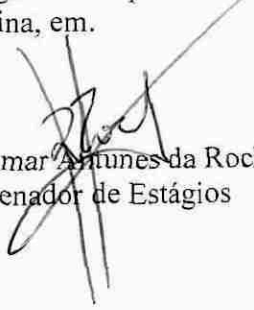
Professor Orientador: Carlos Wolowski Mussi

FLORIANÓPOLIS  
2006

TATIANA DOMINGOS CONTI

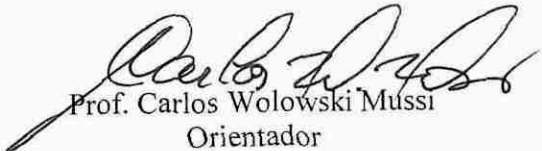
DIRETRIZES PARA DEFINIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA  
FORTLIGHT MATERIAIS ELÉTRICOS E HIDRÁULICOS LTDA

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em.



Prof. Rudimar A. Nunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Carlos Wolowski Mussi  
Orientador

Prof. Ana Paula da Silva de Barcellos  
Membro



Prof. Eduardo A. Hübler  
Membro

É melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glória, mesmo expondo-se à derrota, do que formar fila com os pobres de espírito, que não gozam muito e nem sofrem muito, porque vivem na penumbra cinzenta que não conhece nem vitória e nem derrota.

Theodore Roosevelt

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, saúde e força para enfrentar todos os desafios.

Agradeço a minha mãe Sandra, a qual amo muito, pela dedicação e amor dispensados no decorrer da minha vida. E a toda a minha família, que nunca deixou de acreditar em mim.

Ao meu professor orientador, Carlos Wolowski Mussi pelo apoio, colaboração e paciência dados para a realização deste trabalho. E a todos os professores que vêm compartilhando seus conhecimentos, na intenção de não apenas formar administradores, mas também cidadãos.

Aos colegas que fiz durante toda a graduação, em especial Patrícia, Ivan, Silvia, Carol, pela parceria para enfrentar os difíceis momentos desta longa caminhada.

Aos meus amigos Marcello, Priscila, Sofia, Karine, Aninha, Helena, Eduardo, que de certa forma se tornaram minha segunda família, dividindo comigo as experiências vivenciadas nos últimos anos.

A família Dias, agradeço pelos ensinamentos e apoio, disponibilizando a empresa em estudo.

E a todos que de certa forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

## RESUMO

CONTI, Tatiana D. **Diretrizes para definição do plano estratégico para a empresa Fortlight Matérias Elétricos e Hidráulicos Ltda.** 2006. (58f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho visa os pressupostos para elaboração do plano estratégico da empresa Fortlight Matérias Elétricos e Hidráulicos Ltda, considerando o período de 2006 a 2008. Realizou-se uma análise do ambiente interno onde foram identificados seus pontos fortes e fracos, o estabelecimento da missão organizacional e objetivo. Análise dos índices financeiros, com o objetivo de conhecer a situação financeira da organização. Análise do ambiente externo, estabelecendo as oportunidades e ameaças, ou limitações da organização. Foram elaboradas estratégias que proporcionam a organização combinar pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente. A metodologia utilizada se enquadra em uma abordagem predominantemente qualitativa, tendo sido realizado um estudo de caso. A coleta de dados e informações foi obtida através de entrevistas informais, observação e consulta a documentos da empresa. Diante disso, foi traçado diretrizes para definição de um plano estratégico visando aumento no volume de vendas. A constante revisão e atualização dos objetivos estabelecidos se apresentam essenciais para a otimização dos resultados a serem alcançados.

Palavras-chaves: Fortlight, análise, planejamento estratégico.

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Tipos de estratégia.....                           | 18 |
| Quadro 2: Componentes básicos da estratégia empresarial..... | 19 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Modelo de administração estratégia..... | 21 |
| Figura 2: Organograma funcional da Fortlight..... | 35 |



## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Categorias de produtos.....                                    | 36 |
| Tabela 2: Resultados financeiros.....                                    | 38 |
| Tabela 3: População residente do aglomerado urbano de Florianópolis..... | 41 |
| Tabela 4: Movimento estimado de turistas.....                            | 42 |
| Tabela 5: Controle e avaliação do plano estratégico.....                 | 51 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Evolução do PIB de Florianópolis..... | 43 |
|--|----|

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 13 |
| 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema..... | 13 |
| 1.2 Objetivos.....   | 14 |
| 1.2.1 Objetivo geral.....                                    | 14 |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....                             | 14 |
| 1.3 Justificativa.....                                       | 15 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                                 | 17 |
| 2.1 Estratégia.....  | 17 |
| 2.2 Administração estratégica.....                           | 19 |
| 2.3 Análise do ambiente.....                                 | 22 |
| 2.3.1 Ambiente externo.....                                  | 22 |
| 2.3.2 Ambiente interno.....                                  | 25 |
| 2.3.2.1 Missão organizacional.....                           | 26 |
| 2.3.2.2 Objetivos organizacionais.....                       | 27 |
| 2.4 Planejamento estratégico.....                            | 28 |
| 2.5 Análise financeira.....                                  | 30 |
| 3 METODOLOGIA.....   | 32 |
| 3.1 Caracterização da pesquisa.....                          | 32 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....                      | 34 |
| 4.1 Caracterização da empresa.....                           | 34 |
| 4.2 Análise do ambiente interno.....                         | 35 |
| 4.2.1 Estrutura organizacional.....                          | 35 |
| 4.2.2 Produtos e serviços.....                               | 36 |
| 4.2.3 Finanças.....  | 37 |
| 4.2.4 Pontos fortes e fracos da organização.....             | 40 |

|  |        |
|--|--------|
| 4.3 Análise do ambiente externo.....                   | 40     |
| 4.3.1 Macroambiente.....                               | 41     |
| 4.3.1.1 Variáveis sociais.....                         | 41     |
| 4.3.1.2 Variáveis político-econômicas.....             | 43     |
| 4.3.1.3 Variáveis tecnológicas.....                    | 44     |
| 4.3.2 Microambiente.....                               | 44     |
| 4.3.2.1 Consumidores.....                              | 45     |
| 4.3.2.2 Fornecedores.....                              | 45     |
| 4.3.2.3 Grupos de interesses especiais.....            | 46     |
| 4.3.2.4 Instituições financeiras.....                  | 46     |
| 4.3.2.5 Concorrentes.....                              | 47     |
| 4.3.3 Oportunidades e ameaças do ambiente externo..... | 48     |
| <br>5 PLANO ESTRATÉGICO.....                           | <br>49 |
| 5.1 Missão da Fortlight.....                           | 49     |
| 5.2 Objetivo organizacional.....                       | 50     |
| 5.3 Formulação de estratégias.....                     | 50     |
| 5.4 Plano de ação.....                                 | 50     |
| 5.5 Controle e avaliação das ações.....                | 51     |
| <br>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                        | <br>53 |
| <br>REFERÊNCIAS.....                                   | <br>55 |

## 1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se, a seguir, a contextualização do tema de trabalho, a definição de seus objetivos, bem como a justificativa para sua realização.

### 1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

A realidade da sociedade, atualmente, tem como uma das características principais as aceleradas transformações econômicas, tecnológicas e sócio-culturais. A abertura de mercados e os avanços tecnológicos proporcionam o aumento da concorrência na maior parte dos setores da economia global. Em decorrência desse novo cenário, se torna indispensável a identificação de oportunidades que ampliem a vantagem competitiva perante a concorrência.

Sendo assim, para o reconhecimento dessas oportunidades, existe a necessidade de se conhecer o ambiente interno e externo das organizações para que sejam definidos os principais pontos fortes e fracos e reconhecer as ameaças e oportunidades disponíveis.

O planejamento estratégico é um importante mecanismo capaz de – de forma sistêmica e intuitiva – alavancar harmoniosamente o processo para alcance de uma situação futura desejada para as empresas. De acordo com Oliveira (1999) tal mecanismo possibilita tanto um controle frente aos fatores ambientais quanto uma melhor organização e direção dos recursos empresariais. Segundo Chiavenato (1987), o planejamento estratégico é o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição de recursos.

Desta forma, o presente trabalho tem por finalidade a elaboração e o desenvolvimento de um plano estratégico para a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, com o objetivo de aumentar seu potencial competitivo, otimizando, assim, seus resultados.

Neste contexto, o presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa:

**Que direção estratégica deverá ser adotada pela empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda - compreendendo o período de 2006 a 2008 - para aumentar em 15% seu volume de vendas, considerando-se dados do segundo semestre de 2006?**

## **1.2 Objetivos**

Contextualizado o tema e apresentado o problema, identificou-se o seguinte objetivo geral a ser alcançado, desdobrado nos objetivos específicos apresentados a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor diretrizes para definição de um Plano Estratégico para a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, para o período de 2006 a 2008, tendo em vista o aumento em 15% de seu volume de vendas, considerando-se dados do segundo semestre de 2006.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar a situação atual da empresa;
- b) Analisar o ambiente interno da organização, identificando seus pontos fortes e fracos;
- c) Analisar oportunidade e ameaças do ambiente externo;
- d) Definir estratégias e ações a serem implantadas;
- e) Avaliar os resultados financeiros;
- d) Definir sistemas de controle e avaliação de ações.

### 1.3 Justificativa

Toda organização, qualquer que seja o seu ramo de atividades, o seu tamanho ou seu estágio de estruturação, necessita estar em permanente análise e avaliação das políticas e estratégias que adota, assim como dos recursos disponíveis.

Este trabalho tem o intuito de identificar a situação atual da empresa objeto de estudo, reconhecendo seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, a fim de elaborar um plano estratégico para melhor se adequar ao seu ambiente e, conseqüentemente, consolidar-se econômica e financeiramente.

O desenvolvimento de um plano estratégico permite que se possa analisar o comportamento da empresa, sua realidade e direcionar futuras ações com o intuito de melhorar continuamente seu desempenho. Com um mercado altamente competitivo, é fundamental que medidas sejam tomadas de forma que, através de um estudo dirigido à empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, ações sejam definidas com a finalidade de aumentar a competitividade no ambiente em que a empresa esta inserida.

Segundo Castro (apud Mattar, 1999), um tema é importante quando está ligado de alguma forma a uma questão que afeta um segmento considerável da sociedade. No caso do presente trabalho, conhecer as variáveis que afetam direta ou indiretamente a concretização dos objetivos da empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda é essencial para que a organização possa planejar melhor suas ações para o futuro.

A originalidade, de acordo com Castro (apud Mattar, 1999), esta ligada à possibilidade dos resultados surpreenderem o pesquisador. Uma pesquisa com dados reais, bem estruturada e utilizando uma metodologia correta, é capaz de comprovar a efetiva pontecialidade das ações exercidas pela empresa.

O terceiro critério utilizado por Castro (apud Mattar, 1999) fala sobre a viabilidade da pesquisa. Desta maneira, o estudo é considerável viável, já que a empresa se disponibilizou a fornecer todas as informações e recursos necessários para a realização deste estudo.

Os resultados deste plano estratégico identificam as variáveis que influenciam a organização, permitindo que a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda conhecesse efetivamente quais as ações que devem ser tomadas para que haja um melhor aproveitamento de seus recursos.

Desta maneira, acredita-se que se reuniu um volume considerável de informações relevantes para que as decisões do administrador da empresa, em questão, sejam confiáveis e seguras.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreender o conceito de Plano Estratégico, é importante uma fundamentação teórica que esclareça os temas relevantes e que influenciam este plano. Parte-se de conceitos relacionados à estratégia, administração estratégica, análise de ambiente, planejamento estratégico e análise financeira.

### 2.1 Estratégia

É possível encontrar na literatura, diversas definições para o que é estratégia. Segundo Chiavenato (1987, p.157), a noção de estratégia originou-se da atividade militar, onde era definida como sendo “a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo”. Já em termos empresariais, seguindo o pensamento do mesmo autor, estratégia se traduz em uma “mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo”.

De acordo com Oliveira (1999 p. 27), “estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados, representados por seus objetivos, desafios e metas”. Andrews (apud Oliveira 1999) conceitua estratégia como um “conjunto de objetivos, metas, finalidades, diretrizes fundamentais e os planos para atingir tais objetivos, postulados de forma a definir a que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Da mesma forma, Gaj (1995) interpreta estratégia diante de três visões principais. A primeira abordagem associa a estratégia com o planejamento, definindo a importância do produto final que é obtido através do trabalho estratégico originado a partir de um plano para um determinado período, ajustando-o periodicamente – quando necessário. Uma segunda

visão define estratégia como sendo uma visão futurista daquilo que se almeja e os meios para alcançá-lo. A terceira abordagem explica estratégia como sendo um instrumento de direção para as empresas, uma posição perante o seu ambiente e o reconhecimento dos seus recursos.

Seguindo a perspectiva de Hunger e Whelem (2002), a organização considera três tipos de estratégia:

1. A **estratégia corporativa** descreve a direção geral de uma empresa em relação à sua atitude geral para com o crescimento e à gestão de seus vários negócios e linhas de produtos. A estratégia corporativa é formada pela estratégia diretiva, pela análise de portfólios e pela estratégia de criação e gestão de unidades e subsidiárias. A estratégia corporativa diretiva é conceitualizada em termos de estabilidade, crescimento e redução de custos;
2. A **estratégia de negócios** geralmente ocorre na unidade de negócios ou no nível do produto e enfatiza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma corporação no setor ou segmento de mercado específico atendidos por essa unidade de negócios;
3. A **estratégia funcional** é a abordagem adotada por uma área funcional específica, para alcançar objetivos e estratégias da unidade de negócios a que esta ligada, ou da empresa como um todo, por meio da maximização da produtividade dos recursos. A preocupação é envolver e alimentar uma competência única, singular, que proporcione vantagem competitiva a uma empresa ou unidade de negócios.

Quadro 1: Tipos de estratégia.

Fonte: Hunger e Whelem (2002, p.12).

Para Stoner e Freeman (1999, p.141), estratégia pode ser definida seguindo duas perspectivas diferentes: para a primeira, estratégia é o programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização e implantar suas missões. A palavra programa, nesta definição, implica que os administradores representam um papel ativo, racional e consciente na formulação da estratégia da organização. Pela segunda perspectiva, estratégia são as respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos. Esta visão refere-se a organizações onde

os administradores são reativos – reagindo passivamente e só se adequando ao ambiente quando há a necessidade.

Chiavenatto (1987) contribui com três componentes básicos para a formulação de uma estratégia empresarial:

1. Ambiente: oportunidades visualizadas no *ambiente de tarefa*, e mais especificamente no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças nele existentes.
2. Empresa: os recursos de que a empresa dispõe, sua capacidade e habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.
3. Adequação entre ambos: qual postura a empresa deverá adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

Quadro2: Componentes básicos da estratégia empresarial.  
Fonte: Chiavenatto (1987, p.160).

A partir dessas definições, entende-se estratégia como um instrumento capaz de orientar e direcionar as empresas para melhor se adequar ao seu ambiente. Porém, somente a estratégia não garante o sucesso de nenhuma organização. São necessários outros instrumentos que, aliado à estratégia, otimize resultados e coloque a organização numa posição privilegiada frente ao mercado.

## 2.2 Administração estratégica

Levando em consideração os conceitos descritos anteriormente, é possível definir o que é administração estratégica. Segundo Oliveira (1999, p.28) “administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de

planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais”.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000 p.24) a administração estratégica deve ser entendida como uma série de etapas em que a diretoria deve procurar seguir. São elas:

- 1.) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2.) *analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;*
- 3.) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4.) formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos forte e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5.) implementar as estratégias; e
- 6.) realizar as atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

No inter-relacionamento dos tópicos acima mencionados, obtem-se a administração estratégica. Nesse sentido, é importante ressaltar que cada estágio deste processo deve ser avaliado em conformidade com os demais, uma vez que uma mudança em qualquer um dos pontos, afetará diretamente outros estágios do processo.

Para melhor visualizar o processo da administração estratégica, segue um organograma explicativo.

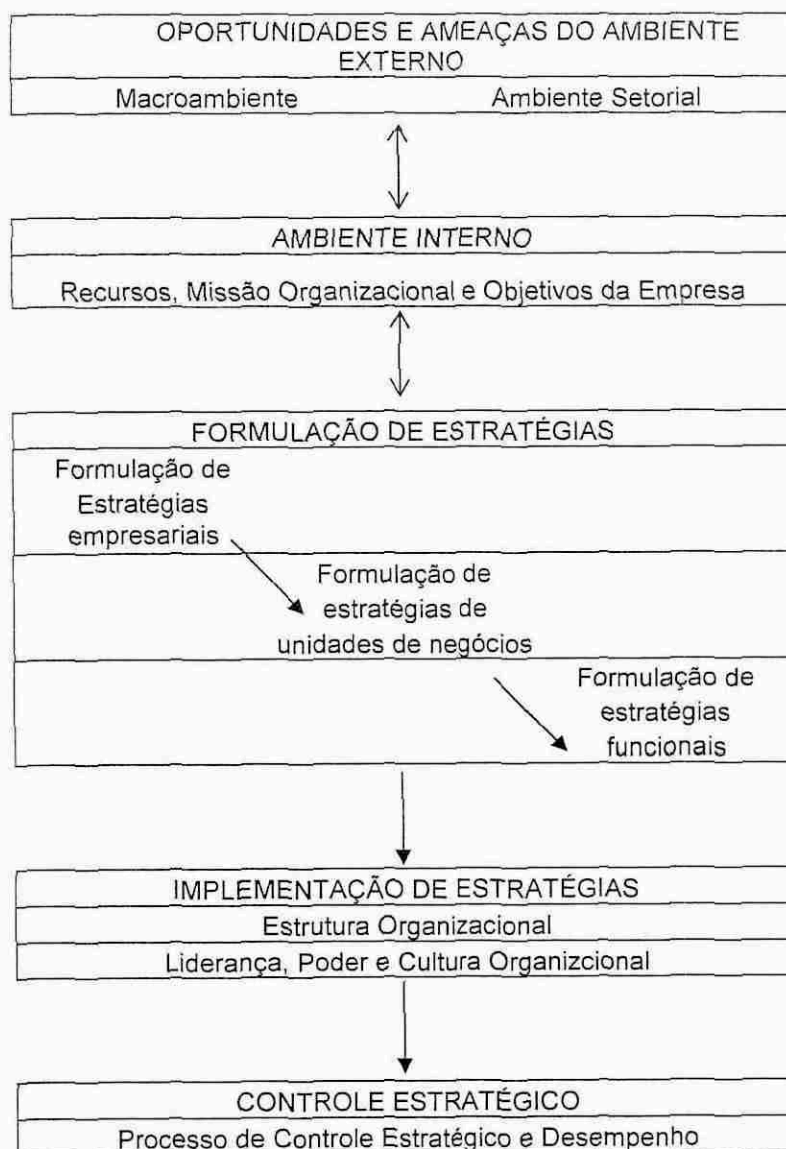


Figura 1. Modelo de Administração Estratégica.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2002 p.27).

O esquema acima ajuda a entender melhor a dinâmica do modelo da administração estratégica pelos autores acima citados. Inicialmente analisa-se o fator ambiental externo - de oportunidades e ameaças. No estágio seguinte, ao identificar os pontos fortes e fracos da organização, avalia-se o ambiente interno. A partir daí, em conformidade com a missão e os objetivos da empresa, é possível formular estratégias e ações futuras que guiarão a organização a alcançar os resultados predefinidos. Ao implementar tais estratégias é necessário formular alternativas de controle para que se possa avaliar a eficácia das ações, possibilitando alterações sempre que necessário.

A partir daí, pode-se concluir que a administração estratégica é considerada uma administração do futuro devido a sua interação com os fatores ambientais, que estão em constante mudança e são incontroláveis pela diretoria das organizações.

## **2.3 Análise do Ambiente**

Ao buscar estabelecer políticas estratégicas, as organizações devem levar em conta o ambiente a qual estão inseridas. Esta análise pode ser dividida em ambiente externo e interno. O ambiente externo é aquele que tem por escopo principal visualizar as oportunidades e ameaças do mercado, o e ambiente interno possui o objetivo de perceber e identificar as forças e fraquezas da organização.

### **2.3.1 Ambiente Externo**

Ambiente, segundo Chiavenato (1994), é tudo que se encontra em volta de uma organização. É o contexto em que ela, como sistema aberto, está inserida. Tudo que acontece neste ambiente influencia direta ou indiretamente a organização.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.47), todas as organizações são afetadas por quatro forças macroambientais. São elas: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais.

As forças político-legais incluem as legislações, resultados das eleições, sentenças judiciais e decisões tomadas por órgãos e agências federais, estaduais e municipais. O sistema político-legal influencia muito as operações comerciais e o padrão de vida dos cidadãos.

As forças econômicas, assim como os sistemas político-legais, têm um forte impacto sobre as empresas. O aumento ou diminuição do produto interno bruto, queda ou elevação das

taxas de juros, variação cambial, inflação, são exemplos que geram tanto oportunidades quanto ameaças aos negócios.

Nas forças tecnológicas, estão incluídos as melhorias e inovações científicas que afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. Os recentes avanços tecnológicos proporcionam importantes oportunidades de melhorias operacionais.

Já nas forças sociais, estão inseridas as tradições, os costumes, os valores, as tendências sociais e as expectativas que uma sociedade possui. Essas forças influenciam nas expectativas que as pessoas têm perante as organizações.

Stoner e Freeman (1999, p.46) definem como ambiente externo, todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para suas operações, podendo-se dividi-los em elementos de ação direta e de ação indireta.

Os elementos de ação direta são compostos por *stakeholders*, são aqueles que influenciam diretamente as atividades de uma organização e podem ser compreendidos como: consumidores, fornecedores, governo, grupos de interesse especiais, mídia, instituições financeiras e concorrentes.

- a) **consumidores:** são os agentes que trocam recursos, na maioria das vezes sob forma de moeda corrente, pelos produtos e/ou serviços de uma empresa;
- b) **fornecedores:** mão-de-obra, matéria-prima, energia, equipamentos, todos esses, são insumos essenciais para o alcance dos objetivos de qualquer organização. Para que uma empresa possa fabricar, vender, comercializar seus produtos e/ou serviços, é essencial obter os insumos necessários para seu funcionamento;
- c) **governo:** toda organização está inserida num contexto sócio-econômico e é influenciada nos âmbitos municipais, estaduais e federais. Dessa maneira, o governo exerce muitas vezes poder regulador no ambiente. É ele quem dita a legislação, regras e normas que a empresa deve seguir;

- d) ***grupos de Interesses Especiais***: são os grupos que possuem interesses similares, e usufruem direitos para evidenciar sua postura em alguma questão específica. Pode-se citar como exemplo os ambientalistas, movimentos de defesa do consumidor, entre outros;
- e) ***mídia***: a competição entre as organizações vem se acirrando com o decorrer do tempo. O uso de meios de comunicação tem se mostrado um forte veículo para o alcance cada vez mais facilitado da informação. Toma-se como exemplo o uso cada vez mais corriqueiro de outdoors, banners, programas de televisão, todos interessados a transmitir ao consumidor as informações referentes aos produtos e/ou serviços oferecidos;
- f) ***instituições financeiras***: as organizações dependem de uma grande diversidade de instituições financeiras para obter fundos para se manter e expandir suas atividades. São exemplos, os bancos comerciais, bancos de investimentos, seguradoras, entre outros.
- g) ***concorrentes***: atualmente, as organizações enfrentam um mercado altamente competitivo. Muitas empresas atuantes no mesmo setor fazem com que as organizações focalizem a qualidade de seus produtos e/ou serviços, para sobreviver neste mercado altamente turbulento.

Já as variáveis de ação indireta, que são elementos que afetam o clima que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam diretamente a organização, englobam as variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

- a) ***variáveis sociais***: Fahey e Narayanan (apud STONER E FREEMAN, 1999) dividem as variáveis sociais em três diferentes categorias: demografia, estilo de vida e valores sociais. A demografia refere-se as populações e suas características. A faixa etária, sexo, números de indivíduos por família, religião,



entre outros, influenciam a atuação de uma organização em determinada localidade. O estilo de vida pode ser definido como sendo a manifestação das atitudes e dos valores de uma sociedade, já os valores sociais manifestam qual a importância de algo para as pessoas;

- b) ***variáveis econômicas***: são as tendências e as condições econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma empresa. Pode-se citar os salários, preços cobrados pelos fornecedores e concorrentes, políticas fiscais que afetam os custos de produção e comercialização dos produtos e/ou serviços, entre tantos outros;
- c) ***variáveis políticas***: pode ser definida como fatores que podem de alguma forma influenciar as atividades de uma empresa em decorrência do processo ou clima político;
- d) ***variáveis tecnológicas***: são os frutos do avanço da física, química, robótica e de produtos, matérias e equipamentos que tem como objetivo facilitar o trabalho e esforço humano, diminuindo o tempo dos processos e aumentando a qualidade dos produtos e/ou serviços.

### 2.3.2 Ambiente Interno

Somente a análise do ambiente externo e a identificação de oportunidades e ameaças, não são suficientes para se alcançar uma vantagem competitiva. É preciso realizar também a análise interna da organização para identificar os pontos fortes e fracos que possam determinar se a organização é ou não capaz de tirar vantagens de oportunidades enquanto evita as ameaças. É dentro da avaliação do ambiente interno, que a empresa também estabelece a missão, os princípios e seus objetivos como organização.

Segundo Richers (2000, p.29), “para que uma empresa possa adotar um caminho adequado à sua maneira de ser e condizente com o ambiente em que quer sobreviver e crescer, é preciso, primeiro, que entenda a si mesma”. O autor argumentar ser fundamental uma avaliação honesta com respeito aos seus pontos fortes e fracos. É a partir do confronto entre os pontos fortes e fracos, que surgiu o perfil da empresa, suas possibilidades reais de crescimento e diversificação, seu poder competitivo e os alvos pretendidos.

De acordo com Barney (aput WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p.87), os pontos fracos e fortes de uma organização constituem seus recursos. São eles:

- a) **recursos humanos:** envolvem as experiências, conhecimentos, capacidades, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa;
- b) **recursos organizacionais:** envolvem os sistemas e processos da empresa, suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/matérias, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle;
- c) **recursos físicos:** incluem as instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia.

Num contexto geral, os três diferentes tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada. Esta vantagem refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo.

### 2.3.2.1 Missão Organizacional

De acordo com Wright, Kroll, Parnell (2000) toda e qualquer organização é fundada com um propósito. Embora esse propósito possa mudar com o passar do tempo, é preciso que

todos os interessados compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão.

Richers (2000, p.30) coloca que o antes de se desenvolver um planejamento estratégico “é preciso ter uma noção bastante clara sobre o que a empresa realmente deseja como entidade viva, ou seja, qual é a sua missão”. Segundo o autor, o planejamento consiste num conjunto de técnicas destinadas a mostrar qual a melhor maneira para se atingir os objetivos e metas traçados.

Tavares (2000) aponta que a missão implica na compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir. Uma de suas funções é assegurar que a diversidade de pontos de vista tenha unicidade e significado em seus propósitos.

Segundo Chiavenato (1999), a missão é a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado à existência da empresa. A missão da organização está ligada aos seus objetivos institucionais, aos motivos pelos quais foi criada. O autor descreve a missão como a imagem que a empresa tem de si mesma e aquilo que ela deseja para o futuro.

### **2.3.2.2 Objetivos Organizacionais**

Os objetivos organizacionais são os resultados que a empresa deve alcançar, em determinado prazo, para concretizar sua missão sendo competitiva no ambiente atual e futuro (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001). Os autores apresentam cinco sugestões para a definição dos objetivos de uma organização:

- a) não exagerar – concentrar-se no que é essencial e estratégico;
- b) ser claro – não se atinge o que não se entende;

- c) não basta definir, é preciso divulgar – é necessário que todos na empresa saibam quais os resultados a serem alcançados;
- d) não cair na armadilha do crescimento – lembrar-se que para crescer não basta ter equipe, instalações e equipamentos. É preciso capital de giro.
- e) não esquecer que os objetivos são interdependentes – Não basta a empresa apenas crescer seu faturamento, se isso não acontecer de forma equilibrada com o crescimento da participação no mercado, da rentabilidade, da produtividade, da qualidade, entre outros.

De acordo com Richards (apud CERTO, PETER, 2001, p.86) os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

## **2.4 Planejamento Estratégico**

Para que uma empresa possa sobreviver num mercado altamente competitivo é fundamental que tenha um planejamento estratégico capaz de propor ações eficazes para a permanência no mercado. Segundo Kotler (1998) o planejamento estratégico tem como meta principal orientar as empresas a determinar seus objetivos e como fazer para atingi-los.

Segundo Porto (1998) o plano estratégico é necessário para que a organização alcance um equilíbrio viável entre seu ambiente externo e suas aptidões internas. É uma referência básica para que uma organização possa assegurar sua continuidade vital e, ao mesmo tempo, adaptar-se ao ambiente em mudança.

Para Araújo (1996), o planejamento estratégico impõe a necessidade de uma reflexão sistemática sobre a organização, de modo a possibilitar a consideração de implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente. Ao realizar essa reflexão, o planejamento

estratégico gera uma base de dados sobre a organização capaz de dar suporte as decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias constituindo um instrumento gerencial de enorme significação.

Apesar da gama de informações sobre planejamento estratégico, nota-se que as abordagens e metodologias possuem muitos pontos em comuns e poucas diferenças. De uma forma geral, todos os autores possuem teorias que seguem uma trajetória de pensamento semelhante e pretendem alcançar os mesmos objetivos.

Segundo Oliveira (1999), os pontos chaves que todas as metodologias apresentam são os seguintes:

- a) direcionamento de esforços da organização;
- b) consolidação do entendimento da missão, dos propósitos, da postura estratégica, dos objetivos gerais e funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e projetos da empresa por todos os funcionários envolvidos;
- c) elaboração do programa de atividades das várias unidades da organização que integram sua estrutura;
- d) estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita a empresa se dedicar às prioridades estabelecidas e justificar alterações em sua estratégia.

Porém, o maior desafio está em construir um modelo que indique um futuro e seja flexível para ser alterado de acordo com as condições do ambiente.

Mintzberg et al. (2000) afirmam que a idéia de que o planejamento estratégico pode ser desenvolvido em um processo estruturado e formalizado, é uma ilusão, pois o planejamento estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o seu sucesso, a sua implementação e o alcance dos objetivos pré-determinados.

Desta forma, as empresas devem pensar em planejamento estratégico como algo que se desenvolve com o tempo, por meio de um objetivo claro que estimula e alavanca recursos. Somente assim, é possível construir bases de competência que permitam sobreviver em mercados em constantes transformações.

Neste contexto, o planejamento estratégico é o conjunto de atividades que a cúpula da organização define, em um determinado espaço de tempo, considerando a missão da empresa, os objetivos e as estratégias que serão implantadas, direcionando os negócios para uma situação vantajosa em relação aos seus concorrentes.

## 2.5 Análise Financeira

De acordo com Gitman (1984), A análise dos índices financeiros tem a finalidade de fazer uma avaliação da situação financeira da empresa. Como regra geral, os dados necessários para uma análise financeira são, no mínimo, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Segundo o autor, os índices financeiros são subdivididos em quatro grupos básicos:

- a) **Medidas de liquidez:** estes índices são utilizados para avaliar a capacidade de pagamentos da empresa, evidenciando desta forma se a empresa tem capacidade para saldar suas dívidas. Existem três medidas básicas de liquidez, que são o cálculo do capital circulante líquido, do índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seco.
- b) **Medidas de Atividades:** são medidas capazes de medir a rapidez em que várias contas são convertidas em vendas ou caixa. Existe inúmeros índices capazes de medir a atividade das contas circulantes mais importantes, incluindo estoques, duplicatas a receber e a pagar. As medidas mais comuns podem ser calculadas através do giro dos estoques, giro do ativo total, entre outros.

- c) **Medidas de Endividamento:** indica o montante de dinheiro de terceiros que esta sendo utilizado pela empresa para gerar lucros. O grau de endividamento é medido através da análise dos dados do Balanço Patrimonial. São calculados os índices de participação de terceiros e o índice exigível-patrimônio líquido.
- d) **Medidas de Lucratividade:** existem inúmeras medidas relacionadas aos retornos da empresa a suas vendas, seus ativos e ao patrimônio líquido. Observa-se atentamente a lucratividade de uma empresa, pois para continuar existindo, ela precisa ser lucrativa. Alguns índices que podem ser citados são o calculo da margem bruta, margem líquida, retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio líquido, entre outros.

Para Gitman (1984) somente uma completa análise de índices financeiros é capaz de avaliar todos os aspectos financeiros de uma organização.

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, a metodologia ajuda na identificação de métodos que orientam o desenvolvimento do trabalho. Conforme Lakatos (1990), o método é definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que levam ao alcance dos objetivos, definindo caminhos, detectando possíveis erros e ajudando o pesquisador a tomar decisões.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo consiste na elaboração de um Plano Estratégico para a empresa Fortlight Matérias Elétricos e Hidráulicos Ltda, elaboração esta orientada, por força da natureza das variáveis em estudo (MATTAR, 1999), para o método qualitativo, identificando-se a presença ou ausência de algo.

Quanto aos fins é uma pesquisa aplicada. Roesch (1999) afirma que a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e a apresentação de soluções.

Segundo Gil (1991) o presente estudo é considerado um estudo de caso porque envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Vergara (1997, p.47) defende que estudo de caso “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo”.



Com relação ao método de coleta de dados, o presente trabalho implicou em pesquisa e análise documental e bibliográfica, observação participante e entrevistas informais.

Segundo Mattar (1999), o levantamento documental, consiste na análise dos dados secundários. Para ele, são aqueles que já foram antes coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados e à disposição dos interessados.

As principais fontes para obtenção dos dados foram o acervo da empresa além de bibliografias citadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos mediante análise dos ambientes interno e externo da empresa Fortlight Matérias Elétricos e Hidráulicos Ltda, bem como sua caracterização.

### 4.1 Caracterização da Empresa

A Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, esta localizada na rua Manuel Severino de Oliveira 515, no bairro da Lagoa da Conceição, na cidade de Florianópolis/SC, estando registrada com o CNPJ 01.653.764/0001-49 e Inscrição Estadual 253.452.929. A empresa tem como ramo de atividade o comércio varejista e atacadista de materiais de construção, em geral.

Fundada em 28 de janeiro de 1997, pelo proprietário, Francisco José Dias, e sua esposa, Maria Isabel Santos Dias, é empresa familiar, encontrando-se, há nove anos, no mercado de material de construção.

No princípio, com uma estrutura inferior à de hoje, a empresa começou com um portfólio de produtos que, inicialmente, era de aproximadamente 4.000 itens. Atualmente, a empresa conta com uma área de 350m<sup>2</sup>, dividida entre o salão de vendas, estoque e departamento administrativo, colocando à disposição de seus clientes 12.000 itens, aproximadamente. A loja funciona de segunda à sábado, das 7:30 às 19:30 horas.

Além das instalações, a empresa possui um caminhão para o transporte e entrega de materiais pesados.

## 4.2 Análise do Ambiente Interno

Na análise do ambiente interno são identificados os elementos que influenciam diretamente as atividades da empresa em estudo. Há a descrição da estrutura organizacional, dos produtos, da estrutura física, finanças, itens necessários para a elaboração do plano estratégico.

### 4.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura da Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda não é formalizada. Hoje, a empresa conta com uma equipe de doze pessoas e apresenta-se conforme o esquema a seguir (figura2):

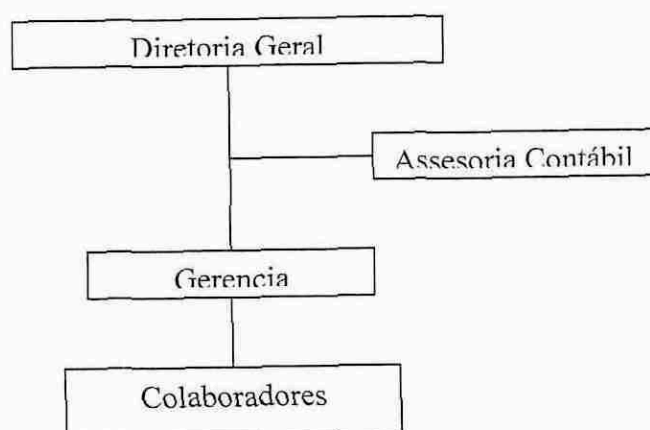


Figura 2: Organograma funcional da Fortlight.  
Fonte: Documentos da empresa.

A direção geral é composta pelos dois fundadores, Francisco Dias e sua esposa, Maria Isabel Santos Dias. É na direção geral que são tomadas, praticamente, todas as decisões administrativas da empresa.

A área contábil é terceirizada desde o início das atividades, ficando a cargo da empresa Controle Assessoria Contábil. São realizados pagamentos mensais de honorários para que as

obrigações tributárias da Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda estejam sempre em dia com a legislação.

A gerencia é composta por um gerente da loja e por um vendedor, são eles que tomam as decisões operacionais, para o melhor funcionamento da empresa.

Os colaboradores são quatro balconistas, um motorista, um ajudante de motorista, um auxiliar de serviços gerais e um cobrador. Todos com ensino médio completo.

#### 4.2.2 Produtos e Serviços

Com relação aos produtos e serviços, a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, pode ser considerada como uma loja completa, pois possui um grande mix de produtos. Entre suas linhas de produtos principais pode-se citar: cimento, areia, tijolos, tintas, argamassas, telhas, parafusos, interruptores, fios, tubos e conexões.

Para melhor visualizar a grande quantidade de itens a disposição dos clientes, a empresa resolveu segmentar seus produtos em categorias.

Na tabela a seguir, os produtos estão classificados, atualmente, em sete grandes categorias e quantificados em relação ao estoque atual da empresa:

| CATEGORIAS             | Quantidade (%) | Valor (%) |
|------------------------|----------------|-----------|
| Materiais Elétricos    | 30             | 25        |
| Materiais Hidráulicos  | 20             | 18        |
| Ferragens              | 20             | 20        |
| Materiais para Pintura | 08             | 09        |
| Materiais Diversos     | 10             | 13        |
| Materiais Pesados      | 09             | 12        |
| Utensílios Domésticos  | 03             | 03        |
| TOTAL:                 | 100%           | 100%      |

Tabela 1: Categorias de produtos.  
Fonte: dados da empresa.

Na tabela, é possível identificar os produtos que compõem 70% do total das quantidades vendidas e 63% do valor total em estoque. São os materiais elétricos, hidráulicos e ferragens que garantem o maior retorno financeiro para a empresa. Porém, os materiais elétricos são considerados os mais importantes, pois a empresa é conhecida na região como a mais completa na disponibilidade desses produtos.

Além de oferecer produtos duráveis, a empresa possui serviço gratuito de tele-entrega de produtos para a região atendida. Atende, basicamente, a região da Lagoa da Conceição, Rio Tavares, Campeche, Barra da Lagoa e Rio Vermelho.

Caso o cliente necessite de um produto, conforme especificação, que não se encontra na loja, esta realiza a compra. Outro serviço prestado é a assistência técnica, onde a loja encaminha o produto ao fabricante ou realiza a troca.

#### **4.2.3 Finanças**

As questões financeiras da empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda estão diretamente ligadas com o proprietário do estabelecimento.

A organização conta com o auxílio de um escritório de contabilidade terceirizado, que se dedica a realizar questões burocráticas e previstas em lei.

A presente análise refere-se ao Balanço Patrimonial e à Demonstração de Resultado do Exercício Financeiro de 2005, comparado com Exercícios Financeiros de 2004 e 2003 da empresa. As tabelas encontram-se, em anexo, e os valores apresentados foram alterados sem descaracterizar os valores encontrados nos estudos financeiros.

O objetivo desta análise é conhecer a situação econômico-financeira da empresa e sua evolução recente, dentro dos limites das informações disponíveis.

A avaliação econômico-financeira da empresa baseia-se na análise de sua liquidez, sua rentabilidade e seu endividamento.

Os resultados são apresentados na tabela abaixo:

| <b>Índices</b>                     | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Índice de liquidez corrente        | 1,15        | 1,11        | 1,09        |
| Índice de liquidez seco            | 0,12        | 0,01        | 0,21        |
| Retorno sobre o investimento       | 20%         | 1,12%       | 7,18%       |
| Retorno sobre o patrimônio líquido | 108,2%      | 7,6%        | 50,4%       |
| Lucratividade                      | 9,65%       | 0,6%        | 2,43%       |
| Endividamento                      | 81,5%       | 85,2%       | 85,7%       |

Tabela 2: Resultados financeiros.  
Fonte: elaborado pela autora.

Avaliando a capacidade de pagamento da empresa, verifica-se que o índice de liquidez corrente se manteve praticamente estável. Isso significa que dentre os três anos analisados, a empresa pode reduzir em apenas 10% seus ativos circulantes para poder cobrir seus passivos circulantes. A determinação de um índice aceitável depende muito do setor onde a empresa atua. Considera-se que para um comércio, 2,0 seja um índice aceitável. Sendo assim, os índices da empresa objeto de estudo apresentam-se fora dos padrões recomendáveis.

Analisando o Índice de Liquidez Seco, que se diferencia do índice de liquidez corrente excluindo os estoques dos ativos da empresa, verifica-se que se a empresa paralisasse totalmente suas vendas, conseguiria pagar em média apenas 0,11 de suas dívidas, ou seja, bem abaixo do limite padrão recomendável de 1,0 ou mais. Por fim, a grande diferença entre o Índice de Liquidez Corrente e o Índice de Liquidez Seco evidencia a maior dependência de sua liquidez em relação à realização do valor dos seus estoques.

O Retorno sobre o Investimento (ROI), também chamado de retorno sobre o ativo total, e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido foram os índices que mais apresentaram variações.

Analisando esses índices, pode-se constatar que o ano de 2003 alcançou um rendimento favorável, havendo uma redução brusca no ano de 2004. Já em 2005 a empresa apresenta uma pequena recuperação.

Sendo a lucratividade, a medida da capacidade de vender acima dos custos, a Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda apresentou nos últimos anos, grande oscilação. O índice encontrado para o ano de 2004 é discrepante, pois, neste ano, a empresa praticamente não obteve lucro.

O proprietário da empresa foi questionado em relação às variações ocorridas com os índices de rentabilidade e lucratividade no período analisado, porém não foi encontrado nenhum motivo concreto para estes acontecimentos. Num segundo momento, fica a sugestão de uma pesquisa mais aprofundada no assunto para se conhecer as reais causas destas variações.

Quando observadas as medidas do uso de capital de terceiros pela empresa, pode-se verificar que os Índices de Endividamento nos anos analisados, praticamente se mantiveram estáveis. Isso significa, que em média 84,11% dos ativos da empresa estão financiados por terceiros.

É importante ressaltar que os balanços e demonstrativos analisados são elaborados para fins tributários. Sendo que, nem sempre, os valores contidos nesses documentos são reais. Conclui-se então, que, os dados são inconsistentes, se tornando impossível analisar a real situação financeira da empresa.

#### 4.2.4 Pontos Fortes e Fracos da Organização

A empresa possui diversos pontos fortes, são eles:

- a) Agilidade na tomada de decisão, por se tratar de uma estrutura sem muitos níveis hierárquicos;
- b) Flexibilidade, por ser uma empresa familiar;
- c) Grande variedade de produtos;
- d) Horário de atendimento diferenciado dos demais concorrentes;
- e) Empresa especializada na disponibilidade de materiais elétricos.

Foram detectados os seguintes pontos fracos:

- a) A empresa não possui nenhum tipo de tecnologia aplicada ao controle de estoque, realizando todo o processo de compra e venda sem nenhum tipo de controle;
- b) Capacidade de entrega de materiais pesados - atualmente a empresa possui apenas um caminhão para atender todos os pedidos de clientes e muitas vezes não é suficiente para satisfazer a demanda;
- c) Dados financeiros inconsistentes para avaliar a real situação financeira da empresa.

#### 4.3 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo da organização proporciona reconhecer as condições externas que influenciam a empresa e tem por escopo principal visualizar as oportunidades e ameaças do mercado.



### 4.3.1 Macroambiente

No ambiente de ação indireta que influencia a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda identificou-se as variáveis sociais, político-econômicas e as variáveis tecnológicas.

#### 4.3.1.1 Variáveis Sociais

Um fator importante no ambiente social é o crescimento demográfico da região da grande Florianópolis. O censo realizado pela Fundação IBGE mostra que, do ano de 1970 a 2000, a população residente sofreu um aumento de 307,42%, conforme tabela abaixo:

**População Residente do Aglomerado Urbano de Florianópolis, 1970 a 2000**

| Ano   | Florianópolis | Biguaçu | Palhoça | São José | Total   |
|-------|---------------|---------|---------|----------|---------|
| 1970* | 138.337       | 15.337  | 20.652  | 42.535   | 216.861 |
| 1980* | 187.871       | 21.434  | 38.031  | 87.817   | 147.282 |
| 1991* | 254.941       | 34.027  | 68.298  | 139.318  | 496.584 |
| 1992  | 260.593       | 35.283  | 71.316  | 144.453  | 511.645 |
| 1993  | 266.858       | 36.563  | 74.394  | 149.691  | 527.506 |
| 1994  | 272.073       | 37.870  | 77.534  | 155.033  | 542.510 |
| 1995  | 277.156       | 39.202  | 80.736  | 160.483  | 557.577 |
| 1996  | *271.281      | 40.561  | 84.003  | 166.041  | 561.886 |
| 1997  | 285.279       | 41.948  | 87.335  | 171.710  | 586.272 |
| 1998  | 299.999       | 42.852  | 86.861  | 152.734  | 582.446 |
| 1999  | 315.479       | 44.804  | 94.200  | 183.392  | 637.875 |
| 2000  | 342.315       | 48.077  | 102.742 | 173.230  | 666.693 |

Tabela 3: População residente do aglomerado urbano de Florianópolis.  
Fonte: Fundação IBGE - \*Censo Demográfico de SC.

Este fenômeno proporciona a empresa objeto de estudo um número considerável de futuros e potenciais clientes.

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Florianópolis, a ilha possui 85 bairros, sendo o Centro o mais populoso com habitantes 44.074 habitantes. O continente possui 9 bairros, sendo o de Capoeiras com o maior número de habitantes 19.323. Na região onde esta

localizada a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda os bairros apresentam as seguintes populações: Lagoa da Conceição 9.849 habitantes, Rio Tavares 2.613 habitantes, Campeche 9.600 habitantes, Barra da Lagoa 3.812 habitantes e Rio Vermelho 5.571 habitantes, totalizando uma população de 31.445 habitantes.

Porém, como a cidade de Florianópolis tem uma população flutuante durante a alta temporada, vale também observar o movimento estimado de turistas. Este movimento pode trazer como resultado um incremento nas vendas da empresa analisada, já que, inúmeras residências voltadas à locação e estabelecimentos comerciais realizam manutenções para melhor atender seus clientes.

#### MOVIMENTO ESTIMADO DE TURISTAS

| ORIGEM       | 2004           | 2005           | 2006           |
|--------------|----------------|----------------|----------------|
| NACIONAIS    | 492.114        | 453.516        | 487.960        |
| ESTRANGEIROS | 89.328         | 120.582        | 100.799        |
| <b>TOTAL</b> | <b>581.442</b> | <b>574.098</b> | <b>588.759</b> |

Tabela 4: Movimento estimado de turistas.

Fonte: SANTUR/Gerência de planejamento.

O potencial turístico impulsionado pela beleza natural da região é fator que influencia as atividades da organização. O número estimado de turistas divulgados pela SANTUR, conforme tabela 6, mostra que a população recebe um incremento anual maior que o número de residentes. Isso influencia as receitas da empresa, principalmente na alta temporada, onde o aporte de pessoas é mais concentrado.

#### 4.3.1.2 Variáveis Político-econômicas

Acompanhar o mercado e os cenários econômicos é fundamental para se dispor de informações que possam vir a influenciar a organização. As variações político-econômicas definidas pelo âmbito *federal*, *estadual* ou *municipal*, afetam diretamente a vida das organizações.

É importante analisar os indicadores que formam o cenário econômico. O objetivo dos indicadores é subsidiar o planejamento estratégico, informando tendências e dinâmicas dos principais setores da economia.

Um ponto a ser analisado é o valor do Produto Interno Bruto (PIB). Ele determina o crescimento da economia e sua variação influencia diretamente o crescimento das empresas em geral.

**Evolução do Produto Interno Bruto de Florianópolis (em milhões R\$)**

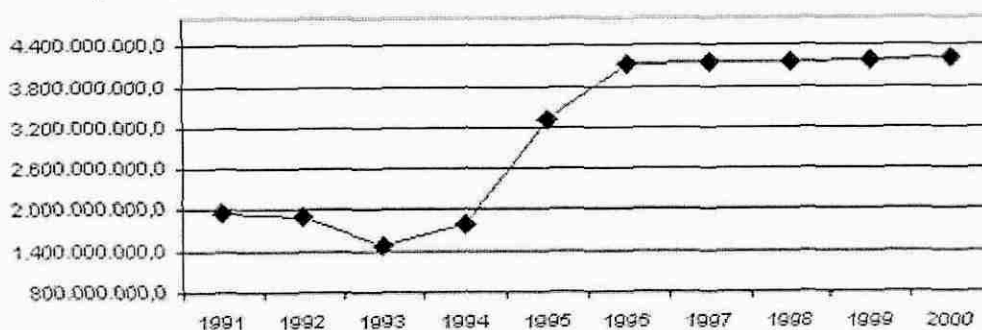


Gráfico 1: Evolução do PIB de Florianópolis.  
Fonte: Seduma/Gaplan.

Analisando o gráfico 1, observa-se que no período de 1993 a 1996, o valor do PIB municipal sofreu aumento considerável. Já nos anos seguintes, verifica-se um aumento pouco expressivo, mas ascendente, no índice estudado. Desta forma, pode-se concluir que a empresa Fortlight está inserida em uma região favorável ao desenvolvimento e crescimento empresarial.

Outro fator econômico que influencia a empresa em estudo é o recente Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), anunciado pelo presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, que tem como objetivo estimular o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) por meio de mais investimentos na economia. Conforme nota divulgada na Folha Online/SP, com as medidas relacionadas à construção civil, o setor tem condições de crescer até 6% nos próximos anos, gerando para as empresas do setor instaladas no país até 180 mil empregos. De maneira geral, as medidas beneficiam todas as empresas ligadas à construção civil.

#### **4.3.1.3 Variáveis Tecnológicas**

Toda organização precisa estar atenta às novidades lançadas no mercado para melhor atender e satisfazer seus clientes.

Existem, atualmente, no mercado, diversas empresas que oferecem softwares especializados capazes de gerir com maior eficiência e controle diversas áreas funcionais das organizações.

No caso da empresa em estudo, um software especializado na gestão de estoque seria de considerável importância, devido à precariedade da empresa em relação ao controle de compra e venda de mercadorias.

#### **4.3.2 Microambiente**

A variáveis de ação direta são os consumidores, fornecedores, grupos de interesses especiais, instituições financeiras e concorrentes.

#### **4.3.2.1 Consumidores**

Os principais clientes da Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda envolvem os moradores das regiões da Lagoa da Conceição, Rio Tavares, Campeche, Barra da Lagoa e Rio Vermelho, que procuram a empresa para adquirir produtos necessários ocasionalmente. Analisando o censo demográfico de 2000, divulgado pelo IBGE, dentre as regiões atendidas pela empresa, a população que apresentou o maior número de residentes, foi a região da Lagoa da Conceição, apresentando 9.849 moradores. Sendo assim, pode-se supor que a Lagoa é a região que apresenta o maior número de clientes atendidos pela empresa.

É importante ressaltar que a empresa não possui nenhum cliente especial que possa vir a englobar percentuais consideráveis a sua lucratividade.

#### **4.3.2.2 Fornecedores**

A Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda possui dois tipos de fornecedores. Os atacadistas, onde a empresa compra 40% de seus produtos, mediante cotação de preços, e as fábricas que fornecem 60% dos produtos, com um preço direto. Os atacadistas são fornecedores de produtos que não são adquiridos nas fábricas devido ao volume insuficiente dos pedidos. Pode-se citar como principais atacadistas a Ferragens Negrão Comercial Ltda e a Dismatal Ltda, ambas localizados na cidade de São Paulo. As principais fábricas são Blukit Metalúrgica Ltda e Irwin Industrial Ltda, também localizadas na cidade de São Paulo.

A representatividade de cada um destes fornecedores oscila de acordo com as cotações de preço que cada um destes apresenta à empresa, bem como de acordo com as necessidades de estoque da Fortlight.

Recentemente, surgiu uma proposta para participar da Rede MacCenter, uma parceria com o Sebrae, o apoio da AEMFLO-SJ e mais onze lojas do ramo, com o objetivo de aumentar o poder de compra das pequenas empresas perante as grandes redes.

Esta parceria proporciona uma padronização no que se refere a compras, vendas, promoções e estratégias de marketing de alguns produtos comprados diretamente das fábricas. Atualmente, a aquisição de mercadorias realizadas através do MacCenter, representam 10% do volume de compras, aproximadamente.

#### **4.3.2.3 Grupos de Interesses Especiais**

É importante estar atento às ações de grupos como a defesa do consumidor, pois é possível que, decepcionado com o produto ou atendimento, o cliente procure auxílio. Quaisquer divulgações maiores desses acontecimentos geram consequências negativas para a imagem da empresa.

Na empresa em estudo, segundo o proprietário, nunca foi registrado qualquer tipo de reclamação dos clientes junto aos órgãos competentes.

#### **4.3.2.4 Instituições Financeiras**

A empresa possui contas correntes no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal, desde sua fundação, utilizadas para movimentações de conta corrente. Desde o início de suas atividades, a empresa jamais precisou recorrer a instituições financeiras em busca de financiamentos. Sendo assim, organização não possui nenhum tipo de empréstimo com nenhuma instituição de crédito.

#### 4.3.2.5 Concorrentes

Quanto aos concorrentes, a Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda possui tanto concorrentes diretos como indiretos. Os diretos são as empresas que competem na mesma área de atuação como Oliveira Material de Construção Ltda, que se localiza em frente a Fortlight e Portal Ltda, que atende a comunidade do Rio Tavares. Os indiretos, apesar de se localizarem fora da área de atuação da empresa, são considerados grandes redes varejistas que, devido ao seu tamanho, oferecem preços mais competitivos. São exemplos de concorrentes indiretos a Cassol Center Lar e Casas D'água.

A definição de concorrência direta ou indireta foi definida pelo proprietário da empresa, para melhor reconhecê-los e identifica-los.

Por outro lado, concorrentes podem ser grandes aliados. É o caso da parceria do Sebrae, o apoio da AEMFLO-SJ e mais onze lojas do ramo, com o objetivo de aumentar o poder de barganha das pequenas empresas perante as grandes redes. Vale ressaltar que as empresas que participam dessa rede, chamada de MacCenter, se encontram atuando em diferentes regiões da grande Florianópolis.

A Rede MacCenter foi fundada em maio de 2005, e por existir a pouco tempo, ainda não esta totalmente implantada. Para que a compra de materiais se torne mais eficaz, é necessário um CNPJ único para todos os associados e, até o momento, ainda não foi criado. Sendo assim, é considerado praticamente insignificante o volume de compras que é realizado utilizando-se essa parceria.

### 4.3.3 Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo

O atual mercado oferece as seguintes oportunidades:

- a) Crescimento demográfico da região onde a empresa atua;
- b) Vantagens fiscais decorrentes do porte da empresa;
- c) Potencialidade das parcerias no MacCenter;
- d) Oferta de gestão informatizada.

As ameaças são consideradas condições externas que põem em risco a posição competitiva da empresa. As principais ameaças identificadas são:

- a) Existência de grandes redes concorrenciais;
- b) Frágil capacidade de negociação;
- c) Perspectiva de redução nas margens de lucratividade.



## 5 PLANO ESTRATÉGICO

### 5.1 Missão da Fortlight

A Empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, juntamente com a psicóloga Mariana Vigil Bragança, que realizou um estudo dirigido na área de recursos humanos na empresa, no primeiro semestre de 2006, definiram a seguinte missão:

*Proporcionar aos seus clientes um atendimento de qualidade, por meio de profissionais qualificados, sempre comprometidos com a presteza, humanização e ética, visando à satisfação do cliente e contribuindo para o desenvolvimento da comunidade local.*

Neste sentido, consideram-se como valores fundamentais já existentes na empresa analisada:

- a) Ética;
- b) Humanização;
- c) Valorização das pessoas;
- d) Compromisso com o cliente;
- e) Trabalho em equipe;
- f) Respeito mútuo;
- g) Apoio à comunidade;
- h) Liderança;
- i) Qualidade;
- j) Profissionalismo;
- k) Responsabilidade;
- l) Progresso.

## 5.2 Objetivo Organizacional

A formulação dos objetivos tem como base às análises realizadas no ambiente interno e externo da organização. Nestes termos, a empresa definiu o seguinte objetivo:

*Ser reconhecida como uma empresa de referência na disponibilidade de produtos, no setor de materiais de construção, na região onde atua, aumentando em 15% seu volume de vendas, até o final do ano de 2008.*

## 5.3 Formulação das Estratégias

As estratégias foram formuladas visando atingir o objetivo determinado.

- Estratégia A: Racionalizar a gestão de estoques, visando a elevação da eficiência da empresa.
- Estratégia B: Fortalecer a imagem da empresa no mercado.

## 5.4 Planos de Ação

Estratégia A: Racionalizar a gestão de estoques, visando a elevação da eficiência da empresa.

Ação A1: Fazer um levantamento de todos os matérias disponíveis em estoque.

Ação A2: Gerar um banco de dados.

Ação A3: Realizar uma avaliação de todos os sistemas de controle de estoques existentes no mercado e que sejam compatíveis com a necessidade da empresa.

Ação A4: Implantação do sistema escolhido.

Estratégia B: Fortalecer a imagem da empresa no mercado.

Ação B1: Construir um *site* da empresa.

Ação B2: Utilizar meios de comunicação como: jornal para divulgar eventuais promoções.

Ação B3: Realizar uma pesquisa de mercado, visando reconhecer as necessidades e o grau de satisfação dos consumidores.

### 5.5 Controle a avaliação das ações

O controle e a avaliação buscam manter o foco do plano estratégico já estabelecido, e buscam demonstrar se as ações estabelecidas estão sendo realizadas.

Para que o plano estratégico atinja os resultados almejados é fundamental a participação de todos da organização na execução das ações que compõem as estratégias.

O controle e avaliação do plano estratégico serão feitos para garantir a realização dos objetivos e o alcance das estratégias, estabelecidos para a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda. Serão efetuados através de tabelas de controle do plano de ações, conforme modelo abaixo:

|                   |       |       |         |
|-------------------|-------|-------|---------|
| Estratégia:       |       |       |         |
| Ação              | Quem? | Como? | Quando? |
|                   |       |       |         |
|                   |       |       |         |
|                   |       |       |         |
|                   |       |       |         |
| Avaliação:        |       |       |         |
| Ações corretivas: |       |       |         |

Tabela 5: Controle e avaliação do plano estratégico.  
Fonte: elaborado pela autora.

Caso seja detectado algo não programado ou incorreto no plano estratégico, serão aplicadas ações corretivas imediatas, evitando eventuais problemas futuros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o turbulento, instável e altamente competitivo ambiente que as organizações estão inseridas, se faz necessário o uso de ferramentas de gestão, capazes de planejar e lançar estratégias que garantam a sobrevivência e a competitividade de uma organização.

O planejamento estratégico é um documento objetivado a proporcionar uma visão *aprimorada do negócio, bem como transferir a todos os interessados uma visão clara e objetiva.*

Este trabalho teve como objetivo a elaboração de um plano estratégico para a empresa Fortlight Materiais Elétricos e Hidráulicos Ltda, para o período de 2006 a 2008, a fim de propor estratégias realistas, capazes de otimizar seus resultados e maximizar suas receitas.

Espera-se que, com a utilização de um planejamento estratégico eficiente, a empresa adote uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se mais competitiva e flexível diante das mudanças presentes em seu ambiente.

Como foi visto, a empresa apresenta características típicas de empresas familiares, como estrutura não formalizada e tomada de decisão centralizada.

Com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades e ameaças do ambiente externo, foram identificadas como oportunidades o crescimento demográfico da região, vantagens fiscais, potencialidades da parceria no MacCenter e oferta de gestão informatizada, como ameaças foram apontadas a existência de grandes redes concorrenciais, frágil capacidade de negociação e perspectiva de redução nas margens de lucratividade. Em relação aos pontos fortes e fracos da organização pode-se destacar como pontos fortes a agilidade na tomada de decisão, flexibilidade, grande variedade de produtos, horário de atendimento diferenciado e especialidade na disponibilidade de materiais elétricos, como pontos fracos foram

identificados a falta de tecnologia aplicada ao controle de estoque, capacidade de entrega de materiais pesados e dados financeiros inconsistentes.

Quanto ao objetivo de formular estratégias e ações, este plano procurou desenvolver estratégias e ações de fácil execução para que a organização tenha capacidade de realização.

É importante destacar que o plano estratégico elaborado é uma ferramenta de gestão que pode contribuir para a rentabilidade e crescimento da organização. Após a implantação é vital o acompanhamento constante para que possa ser realizada qualquer alteração que se faça necessária. O *feedback* para todos os envolvidos é fundamental para assegurar o sucesso do plano estratégico e o alcance do seu objetivo.

Cabe ressaltar que o maior desafio, para toda e qualquer empresa, não está no desenho do retrato organizacional, mas sim, na execução de planos de ação consistentes e da consolidação dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- CZINKOTA, Michael R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GODRI, Daniel. **Marketing de ação**. 4. ed. Blumenau: Eko, 1997.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o Mercado. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NICKELS, Wilian G. WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: editora, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 2. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 2. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 1987.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência da administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atica, 1995.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTO, Cláudio. **Uma introdução ao planejamento estratégico**. Boletim Técnico do SENAC, v.24, n.2, p.3-9, mai/ago.,1998.

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. **Planejamento Estratégico: um instrumento à disposição das universidades**. Revista de Administração Pública. v.30, n.4, p.74-86, jul/ago, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **ANEXO A – O que é a Rede MacCenter?**

A Rede MacCenter de Materiais de Construção é o resultado da união de 12 lojas da Região da Grande Florianópolis, baseada no conceito associativista empresarial. Foi concebida em maio de 2005, fruto de um ideal associativista da parceria com o Sebrae Santa Catarina e apoio da AEMFLO-SJ. A partir daí, os proprietários das lojas associadas receberam consultorias e treinamentos especializados, difundindo e criando assim, um novo conceito em qualidade e atendimento no mercado. Significa que a partir desta rede, as lojas associadas passam a atuar de forma integrada e padronizadas, no que se refere ao atendimento, compras, vendas, promoções e estratégias de marketing, com o propósito de cumprir sua missão. A Rede MacCenter tem como missão oferecer insumos de qualidade a preços adequados para a edificação, reforma, decoração e manutenção dentro do segmento da Construção Civil de Santa Catarina.

Apesar de manterem suas características individuais, as empresas associadas passam a atuar de forma integrada e padronizada com relação às promoções. Os produtos das promoções estão disponíveis em todas as lojas associadas, com os mesmos preços, opções de pagamento e qualidade de serviços.

## ANEXO B

| BALANÇO PATRIMONIAL DA FORTLIGHT MATERIAIS ELÉTRICOS E HIDRÁULICOS LTDA |                     |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| ATIVO   |                     |                     |                     |
| Para os exercícios encerrados em 31/12                                  |                     |                     |                     |
|   | 2003                | 2004                | 2005                |
| Ativo Circulante  | 2.211.485.30        | 3.054.830.80        | 2.297.564.70        |
| Caixa   | 190.590.30          | 236.793.60          | 410.441.70          |
| Clientes  | 30.688.50           | 30.688.50           | 30.688.50           |
| Créditos a Fornecedores   | 8.611.10            | 4.965.00            | 11.101.60           |
| Estoques  | 1.981.595.40        | 2.782.383.70        | 1.845.332.90        |
| Ativo Permanente  | 150.700.00          | 150.700.00          | 143.050.00          |
| <b>Ativo Total</b>  | <b>2.362.185.30</b> | <b>3.205.530.80</b> | <b>2.440.614.70</b> |
| PASSIVO E PL  |                     |                     |                     |
| Para os exercícios encerrados em 31/12                                  |                     |                     |                     |
|   | 2003                | 2004                | 2005                |
| Passivo Circulante  | 1.925.957.20        | 2.733.250.10        | 2.093.118.20        |
| Fornecedores  | 1.410.137.90        | 2.193.856.50        | 1.870.351.70        |
| Obrigações Fiscais  | 63.154.50           | 75.657.10           | 122.679.80          |
| Obrigações Sociais  | 81.664.80           | 92.736.50           | 100.086.70          |
| Outras Obrigações   | 371.000.00          | 371.000.00          | -                   |
| Patrimônio Líquido  | 436.228.10          | 472.280.70          | 347.496.50          |
| Capital Social  | 212.000.00          | 212.000.00          | 212.000.00          |
| Lucros/Prejuízos Acumulados   | 224.228.10          | 260.280.70          | 135.496.50          |
| <b>Passivo Total</b>  | <b>2.362.185.30</b> | <b>3.205.530.80</b> | <b>2.440.614.70</b> |

Tabela: Balanço patrimonial.

Fonte: dados da empresa.

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DA EMPRESA FORTLIGHT MATERIAIS ELÉTRICOS E HIDRÁULICOS LTDA |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Para os exercícios encerrados em 31/12  |              |              |              |
|   | 2003         | 2004         | 2005         |
| Receita Operacional Bruta   | 4.894.471.40 | 5.994.045.10 | 7.215.409.50 |
| (-) Custo das Mercadorias Vendidas  | 3.058.192.20 | 4.113.571.80 | 5.035.157.20 |
| (=) Lucro Bruto sobre as Vendas   | 1.836.279.20 | 1.880.473.30 | 2.180.252.30 |
| (-) Impostos s/ Vendas  | 415.943.70   | 490.772.20   | 631.839.60   |
| (-) Despesas Operacionais   |              |              |              |
| Despesas c/ pessoal   | 767.805.90   | 994.739.70   | 1.009.854.30 |
| Impostos e Taxas  | 4.615.40     | 11.930.70    | 9.752.60     |
| Utilidades e Serviços   | 131.548.90   | 278.032.80   | 285.122.70   |
| Despesas Gerais   | 46.491.90    | 71.067.10    | 74.140.20    |
| (=) Lucro Operacional Bruto   | 469.873.40   | 33.930.80    | 169.542.90   |
| (+) Receitas Financeiras  |              |              |              |
| Descontos Obtidos   | 3.704.30     | 2.854.90     | 5.810.90     |
| (-) Despesas Financeiras  | 1.207.80     | 733.10       | 138.00       |
| (=) Lucro Líquido   | 472.369.90   | 36.052.60    | 175.215.80   |

Tabela: Demonstração dos resultados.

Fonte: dados da empresa.